

論稿

新潟県の商工会発展への一政策提言

— 地域経済社会の支柱的機関としての商工会の高度化に関する課題と展望 —

長岡大学教授 広田秀樹

【目次】

はじめに

- 1 商工会の制度的バックボーン
- 2 新潟県の商工会の組織
- 3 ケース・スタディ：六日町商工会
- 4 新潟県の商工会発展への政策提言

おわりに

註

主要参考文献

はじめに

商工会は主として小規模商工業者の経営改善を促進し各地域の総合的發展に寄与するために設立されている公益性の高い特殊法人（特別認可法人）である。現在約2800の商工会が全国に存在する。商工会員数は約105万人である。一般的に小規模商工業者（企業）とは常時使用している従業員数が20人（商業・サービス業では5人）以下の事業体を言うが、元来日本の総事業所数の約50%は小規模事業所である。⁽¹⁾ 小規模事業者の経済活動は供給・需要・雇用等の多様な点で日本経済を根底から支えている。そして全国の小規模事業所の総合的な経営コンサルタント役を担っているのが商工会である。商工会は国の経済社会の最重要なベースの一端を支える **grassroots management consulting institution**（草の根経営コンサルタント機関）と言える。新潟県にも103の商工会が存在し、地域経済社会の支柱的機関として機能している。本稿では商工会の制度的バックボーン、新潟県の商工会の組織体系を概観し地域商工会の実態分析として南魚沼市内の六日町商工会を取り上げ、さらに新潟県の商工会発展に寄与する政策提言を試みたい。

1 商工会の制度的バックボーン

1・1 全国商工会の組織体系

日本の商工会総体は全国商工会連合会・都道府県商工会連合会・市町村商工会で構成される重層的な組織体系を形成している。

全国商工会連合会は全国の商工会の司令塔であり国会・経済産業省等の省庁・全国規模の関係団体に多様なアプローチを展開する。全国商工会連合会の事務局スタッフは41名である。⁽²⁾ 都道府県には商工会連合会があり都道府県庁・国の出先機関又各県の関係団体等と連携関係を形成している。全国の市町村には約2800の商工会があり各商工会は地域の行政機関・地域の法人会等の関係諸団体と緊密な関係を持っている。商工会は中国の上海にも4名のス

図 1：商工会総体の組織体系

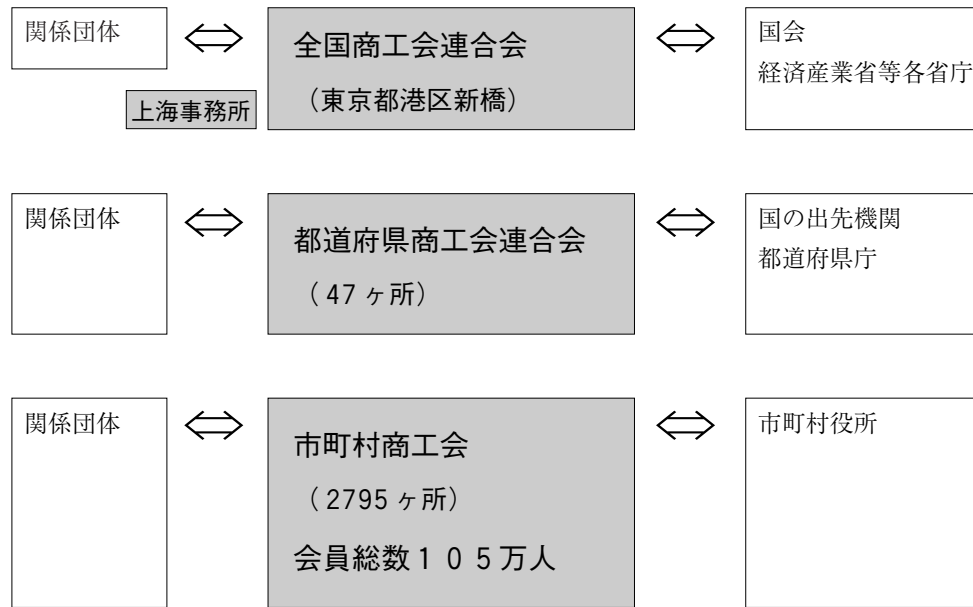


表 1：全国の商工会員の業種別内訳（2004年）

業種	構成比（％）
小売業	35.7
建設業	20.4
サービス業	18.0
製造業	15.8
卸売業	3.0
その他	5.5
定款会員	1.6

スタッフで構成される事務所を持ち、投資環境調査、合併・業務提携の事業仲介、金融・労務・法律相談等の業務を行っている。

商工会加入の事業所総数は約105万社である。これは日本の総事業所数約612万社の17%に相当する。商工会加入事業所の業種別内訳は表 1 に示されるように、小売業35.7%・建設業20.4%・サービス業18.0%・製造業15.8%と主要 4 業種で約90%を占めている。

商工会総体の組織はかなり機能的に形成されていて、各レベルで行政・関係団体との協力・調整を可能としている。商工会総体は質的にも発展の潜在力を秘めたnational organizationであると考ええる。スタッフの人事交流等の多様な変革によって全国の小規模事業所を最大限有効に支援できるさらに強力な機関になる可能性がある。

1・2 商工会法と商工会の業務内容

商工会の支柱的法律は1960年成立の「商工会法」である。⁽³⁾ 表 2 が商工会法の構成である。

表 2：商工会法の構成

章	内 容	条 項
第 1 章	総則	第 1 条 — 第 2 条
第 2 章	商工会	第 3 条 — 第 55 条
第 3 章	商工会連合会	第 55 条の 2 — 第 58 条
第 4 章	雑則	第 59 条 — 第 61 条
第 5 章	罰則	第 62 条 — 第 66 条

商工会法第 3 条には商工会の目的が次のように明記されている。

商工会法第 3 条（目的）

商工会は、その地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、あわせて社会一般の福祉の増進に資することを目的とする。

ここでは目的が 2 つ示されている。即ち、「その地区内における商工業の総合的な改善発達を図り」とあるように、第 1 の目的は各エリア内の商工業の発展である。又「社会一般の福祉の増進に資すること」とあるように、各エリアの総合的な福祉に寄与することが第 2 の目的になる。つまり、商工会の事業目的はエリアの商工業の発展とエリアの地域社会全般の発展にあると言える。

商工会法第 11 条には商工会の事業範囲が次のように明記される。

商工会法第 11 条（事業の範囲）

商工会は、第 3 条の目的を達成するため、次に掲げる事業の全部又は一部を行うものとする。

1. 商工業に関し、相談に応じ、又は指導を行うこと。
2. 商工業に関する情報又は資料を収集し、及び提供すること。
3. 商工業に関する調査研究を行うこと。
4. 商工業に関する講習会又は講演会を開催すること。
5. 展示会、共進会等を開催し、又はこれらの開催のあつせんを行うこと。
6. 商工業に関する施設を設置し、維持し、又は運用すること。
7. 商工会としての意見を公表し、これを国会、行政庁等に具申し、又は建議すること。
8. 行政庁等の諮問に応じて、答申すること。
9. 社会一般の福祉の増進に資する事業を行うこと。
10. 前各号に掲げるもののほか、商工業者の委託を受けて当該商工業者が行うべき事務（その従業員のための事務を含む。）を処理し、その他商工会の目的を達成するために必要な事業を行うこと。

つまり、商工会は商工業者からの多様な相談への対応、アドバイス、情報提供、調査研究、展示会、行政等へのアプローチ等多岐にわたる事業カテゴリーを担うことになっている。

商工会法に基づき全国の商工会で一般的に実施されている具体的業務内容には表 3 のようなものがある。即ち、業務内容は経営改善普及事業と地域総合振興事業に大別される。経営改善普及事業は経営一般・金融・税務経理・労務・福祉厚生等の点で事業者を支援する事業である。地域総合振興事業は商店街の整備・地域産業起こし・イベント開催等、地域社会を総合的に発展させるために展開する事業である。

表 3：商工会の一般的業務内容

経営改善普及事業	経営一般	経営の相談指導（巡回・窓口）
		講習会・講演会
		経営診断
		無料法律相談
		エキスパート・バンク
	金融	金融斡旋（無担保・無保証融資）
	税務・経理	帳簿の記帳代行
	労務	労働保険（事務委託）
	福利厚生	社会保険
		商工貯蓄共済制度
		全国商工会経営者年金制度
		全国商工会経営者休業補償制度
		中小企業 PL 保険制度
		小規模企業共済制度
		中小企業倒産防止共済制度
		中小企業退職金共済制度
		特定退職金共済制度
地域総合振興事業	商店街の整備	
	地域産業起こし	
	イベント開催	
	青年部・女性部活動	

1・3 商工会事務局

全国の市町村地域の商工会には商工会事務局が設置されている。事務局には表4に示されるような経営指導員・補助員・記帳専任職員といった職種のスタッフが配置されている。経営指導員は経済産業大臣が定める資格を持ち、小規模事業者の経営・技術の改善発展を図るための金融・経理・経営等のアドバイス、地域の分析・地域への総合的な情報提供を行う商工会の中心的スタッフである。通常経営指導員研修生として採用され中小企業大学校で経営指導員としての知識を得て商工会での実地研修等2年間の研修期間を経た後に経営指導員として任用される。補助員は経営指導員を補助し商工会を運営するための事務全般を行なう職員であり、記帳専任職員は地域事業者の税務・経理に関する支援を専門に行なうスタッフである。

表 4：商工会事務局スタッフの職種

経営指導員	<ul style="list-style-type: none"> ●経済産業大臣が定める資格を持つ。 ●小規模事業者の経営・技術の改善発展を図るため金融・経理・経営等のアドバイス、地域の分析・地域への総合的な情報提供を行う。 ●通常経営指導員研修生として採用され中小企業大学校・商工会での実地研修等2年間の研修期間を経た後に任用される。
補助員	経営指導員を補助し商工会を運営するための事務全般を行なう。
記帳専任職員	小規模事業者の税務・経理に関する支援を専門に行なう。

1・4 商工会と商工会議所の相違

地域の商工業者を支援する機関としては全国に商工会議所があるが、根拠法・制度等の点で商工会とは相違がある。根拠法に関しては商工会の根拠法が商工会法であるのに対して、商工会議所は商工会議所法である。所管官庁は商工会が経済産業省中小企業庁であるが、商工会議所は経済産業省経済産業政策局である。事業内容に関しては、商工会が小規模事業施策が中心であるのに対して、商工会議所は中小企業支援を中心しつつ国際的活動を含めて幅広い事業を展開する。設立エリアとしては、商工会が町村中心の設立であるのに対して、商工会議所は市中心に設立される。⁽⁴⁾

表 5：商工会と商工会議所の相異

項目	商工会	商工会議所
根拠法	商工会法	商工会議所法
所管官庁	経済産業省中小企業庁	経済産業省経済産業政策局
事業内容	小規模事業施策が中心	中小企業支援。国際的活動を含めた幅広い事業。小規模事業施策（経営改善普及事業）は事業費の2割程度
会員に占める小規模事業者の割合	90 %以上	約 80 %
設立エリア	町村中心に設立	原則として市に設立

1・5 全国商工会の一般的課題

1960年に商工会法が成立し全国に商工会が結成され活動が開始された時から40年以上が経過した。⁽⁵⁾ 当時商工会を結成しなければならなかった背景には、少数の大企業と全国に存在する圧倒的多数を占める小規模企業との極端な経済格差を是正するために全国の小規模企業を一律に底上げしなければならないという政策課題があった。その後、日本経済は驚異的な発展を遂げ1980年代後半以降は1人当たり GDP で世界トップクラスの水準に達するまでになり小規模事業所で働く人も含め国民全般に豊かさが実現した。

今後の商工会の方向性を考えるとき以下のような全国的に共通の課題が明確になってきている。第1に国の中小企業政策転換への対応である。1999年末に中小企業基本法が改正され中小企業政策・小規模企業政策に大きな転換が始まった。経済の二重構造の格差は正のために中小企業全体を底上げする方向から転換し、小規模企業の大胆な経営革新や創業を支援する形に変化してきている。特に創業への支援が重視されている。よって今後の商工会は大胆な経営革新や創業に有効に対応できる組織・事業を形成していく必要がある。

第2に政府の多極分散型国土形成・地方分権推進への対応がある。今後地方分権化が本格的に進むにつれ全国各地域が総合的な自己展開力を求められる時代になることが予想される。商工会に対しても従来からの小規模企業の経営支援という機能と共に、今後ますます地域全体の自己展開力を高める機能が求められてくると考える。

第3に商工会財政の安定化の課題がある。商工会財政は県補助金・市町村補助金・会員会費等によって支えられている。近年の国・地方レベルでの財政改善の方針から補助金は削減の方向にある。今後は商工会自体の自主財源を拡大する等財政を安定化していくことが重要課題になってくる。

第4に全国の商工会員数の減少傾向への対応の課題がある。1989年に115万人だった商工会員数は2003年には103万人まで減少した。地域商工業者からのニーズの正確な吸い上げをもとに商工会の事業内容のスクラップ・アンド・ビルドを実行する等して、地域商工業者への有効性をアピールし会員を増加させていくことが必要になってきている。⁽⁶⁾

第5に各商工会事務局の機能向上の課題がある。全国の商工会事務局の多くは小規模な組織が多く職員の全国平均は5名である。小規模組織では経営指導員の分野別の専門化が深まらず会員の多様な専門的ニーズに対応できない可能性が出てくる。全国的な視点からすれば商工会総体は国中にネットワークを持つ大規模組織である。スタッ

フの人事交流・統合、スタッフの担当専門化等、商工会事務局の機能を高度化する必要がある。

第6に行政サイドで全国的に行われている市町村合併への商工会の対応の課題がある。一般的に行政合併への商工会の対応としては複数商工会の完全な合併統合か、あるいは複数商工会の広域連携という形態がある。⁽⁷⁾ 各商工会が所属する市町村の合併の推移、又担当するエリアの事業者のニーズ等を総合的に分析して有効な対応を決断する必要がある。

2 新潟県の商工会の組織

新潟県の商工会の組織は、図2・表6で示されるように県全体の司令塔としての新潟県商工会連合会（本部・支所）と県内市町村各エリアの103の商工会で構成される。

図2：新潟県商工会の組織体系

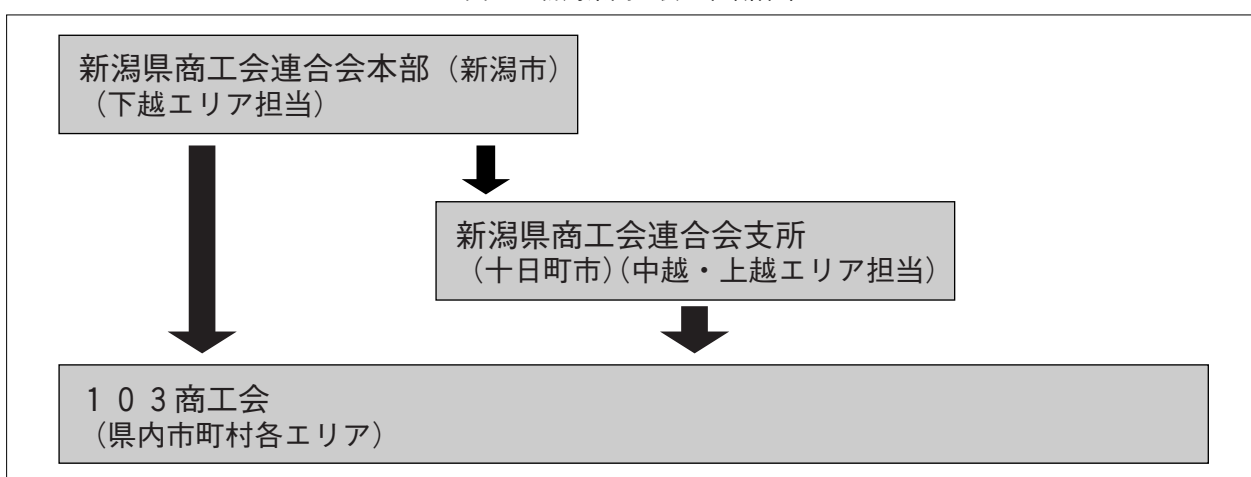


表6：新潟県各地域の商工会（北部から南部へ）

商工会名称	市町村名称
山北町商工会	山北町
朝日村商工会	朝日村
神林村商工会	神林村
荒川町商工会	荒川町
中条町商工会	中条町
黒川村商工会	黒川村
豊浦商工会	新発田市
加治川村商工会	加治川村
聖籠町商工会	聖籠町
紫雲寺町商工会	紫雲寺町
関川村商工会	関川村
豊栄市商工会	新潟市
新潟西商工会	新潟市
赤塚商工会	新潟市
酒屋町商工会	新潟市
白根商工会	新潟市
小須戸町商工会	新潟市
横越町商工会	新潟市
岩室村商工会	新潟市

西川町商工会	新潟市
黒崎商工会	新潟市
味方村商工会	新潟市
潟東村商工会	新潟市
月潟村商工会	新潟市
中之口村商工会	新潟市
巻町商工会	新潟市
安田商工会	阿賀野市
京ヶ瀬商工会	阿賀野市
水原商工会	阿賀野市
笹神村商工会	阿賀野市
村松町商工会	村松町
津川町商工会	阿賀町
鹿瀬町商工会	阿賀町
上川村商工会	阿賀町
三川村商工会	阿賀町
下田村商工会	下田村
田上町商工会	田上町
弥彦村商工会	弥彦村
分水町商工会	分水町
吉田町商工会	吉田町
栄町商工会	栄町
与板町商工会	与板町
和島村商工会	和島村
出雲崎町商工会	出雲崎町
寺泊町商工会	寺泊町
見附商工会	見附市
栃尾商工会	栃尾市
中之島町商工会	長岡市
関原地区商工会	長岡市
二和地区商工会	長岡市
越路町商工会	長岡市
三島町商工会	長岡市
小国町商工会	長岡市
山古志村商工会	長岡市
川口町商工会	川口町
堀之内町商工会	魚沼市
小出町商工会	魚沼市
湯之谷村商工会	魚沼市
広神村商工会	魚沼市
守門村商工会	魚沼市
入広瀬村商工会	魚沼市
大和町商工会	南魚沼市
六日町商工会	南魚沼市
塩沢町商工会	南魚沼市
湯沢町商工会	湯沢町
川西町商工会	十日町市
水沢商工会	十日町市

中里村商工会	十日町市
松代町商工会	十日町市
松之山町商工会	十日町市
津南町商工会	津南町
黒姫商工会	柏崎市
北条商工会	柏崎市
刈羽村商工会	刈羽村
西山町商工会	西山町
高柳町商工会	高柳町
安塚町商工会	上越市
浦川原村商工会	上越市
大島村商工会	上越市
牧村商工会	上越市
柿崎町商工会	上越市
大潟町商工会	上越市
頸城村商工会	上越市
吉川町商工会	上越市
三和村商工会	上越市
中郷村商工会	上越市
板倉町商工会	上越市
清里村商工会	上越市
名立町商工会	上越市
妙高高原町商工会	妙高市
妙高村商工会	妙高市
能生町商工会	糸魚川市
青海町商工会	糸魚川市
両津商工会	佐渡市
相川町商工会	佐渡市
佐和田商工会	佐渡市
金井商工会	佐渡市
新穂商工会	佐渡市
畑野商工会	佐渡市
真野商工会	佐渡市
小木町商工会	佐渡市
羽茂商工会	佐渡市
赤泊商工会	佐渡市

(2005年11月現在)

※

--	--



商工会名称と市町村名称が一致しないもの

新潟県の商工会にはその名称が行政の市町村名称と異なるものが多数ある。つまり、現存市町村内に複数の商工会が存在するエリアが多数ある。市町村という行政単位よりさらにミクロ的に各地の商工業者を支援するネットワークを商工会が有しているとも言える。

新潟県商工会の職員は、県連合会の本部・支所に勤務するスタッフが41名、県内市町村の各商工会事務局に勤務する者が598名である。本部・支所に勤務する者も103の商工会に勤務する者も全員が新潟県商工会連合会職員であり定期的に人事異動がある。

表 7：新潟県商工会連合会事務局スタッフ

本部・支所勤務	41 名
103 商工会勤務	598 名
総職員数	639 名

新潟県商工会は県の司令塔の連合会本部から情報誌「商工連ニュースにいがた」が出され、各地商工会の商工業者の成功体験を中心に活発な情報発信が展開されている。また、商工会議所・企業と共同で「にいがた e ネット」・「e にいがた工業団地」を運営している。「にいがた e ネット」は企業情報・採用情報の発信を、「e にいがた工業団地」は県内製造業企業のネットワークで多様な製造業者の情報提供によって取引先の拡大、アウトソーシングを推進している。県内各地の103商工会は前述した経営改善普及事業・地域総合振興事業を推進している。

3 ケース・スタディ：六日町商工会

新潟県の各エリアの商工会のケース・スタディとして南魚沼市内の六日町エリアを担当する六日町商工会を取り上げる。データは2003年のものである。

3・1 六日町商工会の組織

六日町商工会が担当するエリアの商工業者数は表 8 に示されるように1787、その内小規模事業者数は1459である。商工会のエリア内事業者に対する組織率は50.3%である。商工会員の業種別内訳は表 9 に示されるように、小売業・飲食店が336と最も多く、続いて建設業236、サービス業165、製造業80、卸売業37となっている。構成比で見ると小売業・飲食店、建設業、サービス業で約80%を占める。

表 8：六日町商工会のエリア内商工業者数・商工会会員数（2003年）

商工業者数	1787
小規模事業者数	1459
商工会会員数	899
エリア内会員比率	50.3%

表 9：六日町商工会会員の業種別内訳（2003年）

	事業所数	構成比(%)
小売業・飲食店	336	37
建設業	236	26
サービス業	165	18
製造業	80	9
卸売業	37	4
その他	45	5

六日町商工会の役員体制は表10のように、会長1名、副会長2名、理事27名、監事2名、支部長4名、総代120名である。

表10：六日町商工会の役員体制

ポスト名	人 数
会長	1 名
副会長	2 名
理事	27 名
監事	2 名
支部長	4 名
総代	120 名

商工会員が業種別に分かれて組織化しているのが部会であるが、六日町商工会の場合は表11に示されるように、5部会体制で商業部会・工業部会・飲食サービス部会・建築部会・観光部会で構成されている。

表11：六日町商工会の部会体制（5部会体制）

部会名	部員数
商業部会	261
工業部会	86
飲食・サービス部会	259
建築部会	247
観光部会	46

商工会の部会横断的な主要業務を担当するのが委員会であるが、六日町商工会の委員会体制は表12のように6委員会体制で、総務委員会・広報委員会・福利厚生委員会・小規模振興委員会・貯共推進委員会・融資斡旋委員会で構成されている。

表12：六日町商工会の委員会体制（6委員会体制）

委員会名	委員数
総務委員会	11
広報委員会	11
福利厚生委員会	11
小規模振興委員会	5
貯共推進委員会	6
融資斡旋委員会	4

商工会の事務局は表13に示されるように職員総数10名で、その構成は局長1名、経営指導員3名、補助員2名、記帳専任3名、一般1名である。

表13：六日町商工会の事務局体制

事務局総職員数	10
局長	1
経営指導員	3
補助員	2
記帳専任	3
一般	1

3・2 六日町商工会の収入・支出

六日町商工会の収入に関しては2003年度では表14に示されるように、国・県補助金3545万5千円、市補助金617万3千円で補助金合計額が4162万8千円である。⁽⁸⁾ 会費が1202万8千円、手数料収入1634万4千円、商工貯蓄共済収入804万6千円、その他1507万2千円で総収入額は9311万8千円である。

表14：六日町商工会の2003年度収入（円）

	歳出額(円)	構成比(%)
国・県補助金	35,455,000	38
市補助金	6,173,000	6
会費	12,028,000	13
手数料収入	16,344,000	18
商工貯蓄共済収入	8,046,000	9
その他	15,072,000	16
歳入総額	93,118,000	100

商工会の支出については表15に示されるように、人件費4112万円、経営改善事業費1009万9千円、地域振興事業費1142万円、管理費2289万円、その他758万9千円である。

支出構成比で見れば、人件費構成比が44%で最も大きい。人件費シェアの大きさを考えると商工会スタッフのアクティビティ・力量の重要性は高い。事業経費に関しては経営改善事業費の構成比が10%である。金額で言えば1000万円前後の経営改善事業費を支出している。この金額を利用していかに効果的な事業が展開できるかが課題である。地域振興事業の支出構成比は12%で、金額では毎年1,000万円前後の支出をしている。地域の発展に最大限に連動する事業をいかに展開していくかを常に検討していく必要がある。

表15：六日町商工会の2003年度支出（円）

	歳出額(円)	構成比(%)
人件費	41,120,000	44
経営改善事業費	10,099,000	11
地域振興事業費	11,420,000	12
管理費	22,890,000	25
その他	7,589,000	8
歳出合計	93,118,000	100

3・3 六日町商工会の業務分析

経営指導員のコンサルタント活動に関しては表10に示されるように、合計年間2617回のアドバイス活動を展開している。即ち、アドバイスのフィールド別で言えば経営一般393回、情報化13回、金融265回、税務347回、労働1179回、取引7回、環境対策13回、その他400回である。

表16：六日町商工会の経営指導員のアドバイス活動（2003年）

アドバイス・フィールド	巡回アドバイス・窓口アドバイスの別	巡回・窓口別回数	合計回数
経営革新	巡回	0	0
	窓口	0	
経営一般	巡回	198	393
	窓口	195	
情報化	巡回	5	13
	窓口	8	
金融	巡回	69	265
	窓口	196	
税務	巡回	161	347
	窓口	186	
労働	巡回	132	1179
	窓口	1047	
取引	巡回	2	7
	窓口	5	
環境対策	巡回	1	13
	窓口	12	
その他	巡回	215	400
	窓口	185	
合計	巡回	783	2617
	窓口	1834	

エリア内会員を集めての講演会・講習会等の集団アドバイス・少人数アドバイスの実施状況は、集団アドバイスで10回、少人数アドバイスで3回実施している。

表17：六日町商工会の集団・少人数アドバイス（講演会・講習会）実施状況（2003年）

集団アドバイス	回数	10
	出席者数	690
少人数アドバイス	回数	3
	出席者数	309

金融斡旋に関しては表18で示されるように、各種融資制度全体で72件総額30億円以上の融資を実現している。

表18：六日町商工会の金融斡旋状況（2003年）

	斡旋 件数	貸付 件数	斡旋総額 (万円)	貸付総額 (万円)
一般・特別	21	21	152,300	130,800
経Ⅰ（小企業経営改善資金）	5	5	13,900	13,900
経Ⅱ（小企業経営改善資金）	1	1	1,000	1,000
環境改善資金等	0	0	0	0
県制度融資	28	28	113,820	113,820
市制度融資	3	3	9,200	9,200
商工貯蓄共済	14	14	43,500	43,500
その他	0	0	0	0
合計値	72	72	333,720	312,220

共済・保険推進事業においても表19に示されるように活発な活動が展開されている。加入口数の多い共済事業としては、商工貯蓄共済4772、自動車共済86、火災共済134、小規模共済173、生命傷害共済378、会員福祉共済55がある。

表19：六日町商工会の共済・保険事業推進状況

制度名	加入口数
商工貯蓄共済	4,772
労働保険 商工会	448
労働保険 建築	86
建築健康保険	95
県中小企業共済	135
特定退職金共済	32
県自動車共済	86
県火災共済	134
小規模共済	173
生命傷害共済	378
生命共済	0
福祉プラン	0
倒産防止共済	1
PL 保険	8
会員福祉共済	55
法定外労災	2

受託業務においても活発な対応をしている。即ち、六日町工業クラブ・六日町青色申告会・六日町飲食サービス企画・六日町特産品連絡協議会・六日町食品衛生協会・六日町法人会・親栄スタンプ会・六日町事務委託協・魚沼食品商業協等の事務連絡・収支決算等を商工会は担当している。

表20：六日町商工会の受託業務推進状況

受託事業名	受託事業内容
記帳指導	記帳代行・決算代行
六日町工業クラブ	事務連絡・収支決算
六日町青色申告会	事務連絡・収支決算
六日町飲食サービス企画	事務連絡・収支決算
六日町特産品連絡協議会	事務連絡・収支決算
六日町食品衛生協会	事務連絡・収支決算
六日町法人会	事務連絡・収支決算
親栄スタンプ会	事務連絡・収支決算
六日町事務委託協	事務連絡・収支決算
魚沼食品商業協	事務連絡・収支決算

以上のように六日町商工会はエリア内事業者の安定と発展のため多様なフィールドで大きな貢献をしている。

4 新潟県の商工会発展への政策提言

以下新潟県の商工会をさらに発展させていくための政策提言を試みたい。商工会発展のために最も重要なことは、時流の大きな変化を冷静に把握しながら従来からの方式・固定観念等の硬直した定型に決して縛られることなく大胆にそれらを打ち破っていく姿勢である。

4・1 徹底したアンケートの実施・ニーズの吸い上げ

一般的に商工会はその財政的基盤の40%～50%を補助金によってまかなわれている準公的機関であり市場競争に位置する民間型組織ではない。激しい市場競争にさらされる民間企業であればクライアントのニーズの変化に敏感でなければ生き残れない。ニーズをつかみ変革に成功すれば成長することができるし、逆にニーズに鈍感であれば衰退していく。倒産のリスクが組織・スタッフの意欲を高めるとも言える。商工会にあっても会員のニーズを常に知ることが必要である。その為には、定期的に「アンケート」を実施することが有効である。アンケートの実施・分析によって会員のニーズが正確に把握できると考える。

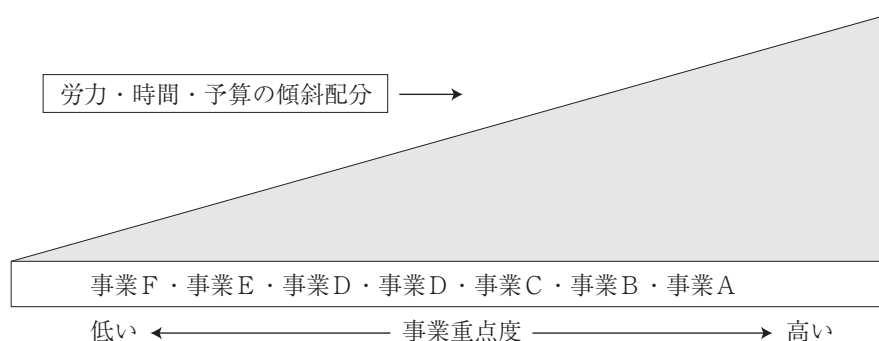
会員ニーズをベースにして既存の事業内容を常に検討・分析し大胆なスクラップ・アンド・ビルドを行なうことが必要である。必要のない事業・縮小すべき事業・拡大する必要がある事業・新たに始めることが必要な事業（新規事業）等を常に明確にすることが有効である。

図3：既存事業と新規事業への対応

既存事業			新規事業
廃止	縮小	拡大	開始

その上で事業全般に関し重点化することが効果的である。重点度が高い分野ほど労力・時間・予算を配分することである。

図4：事業重点化と資源の傾斜配分



4・2 ニュービジネスの紹介業務

地域の経済に活力を与える意味では新しいビジネスを連続的に紹介する業務が重要である。一般的に経済社会の急激な変化によって新たに発生してくるビジネスフィールドが常にある。例えば近年では、アニメ・キャラクターグッズ等を販売するアニメ・トイ系ビジネス、家庭内の通常の洗濯を短時間で処理するスーパーランドリービジネス、高齢者向けのメディカル・フードサプライビジネス、パソコンの総合アドバイスを行なうPCアドバイスビジネス、シニア専門の海外トラベルビジネスなどが全国各地域で伸びている。又ニュービジネスは全く新規の分野だけでなく、既存の業種・業態の中で経営手法（マネジメント・ツール）に大胆な変革や新規性を導入するところからも生まれる。

図5：ビジネス・フィールド、マネジメント・ツール、ニュービジネスのマトリックス

		ビジネス・フィールド	
		従来型分野	新規分野
マネジメント・ツール	従来型手法	従来型ビジネス	ニュービジネス
	新規手法	ニュービジネス	ニュービジネス

ニュービジネスの情報については、社団法人ニュービジネス協議会（The New Business Conference：NBC）とのコンタクトが有効であろう。NBCは日本のニュービジネスのあらゆるフィールドにおける情報提供、交流を手がけている。ニュービジネスフィールドを積極的に情報発信することが商工会のプレゼンスを高めていくことになると考える。

4・3 ベンチャー・ビジネス促進

終身雇用・年功序列賃金の終焉等も背景に、特定の企業組織に属して一生懸命働くライフスタイルから自ら企業・店を起こすことに挑戦するライフスタイルを選択する人が日本でも急速に増えている。商工会はさらに積極的に起業への支援を行なうことが必要である。商工会は金融斡旋による起業の際のseed moneyの準備から、地域の関連産業・販路等経営の多様な要素に関する情報提供まで幅広い支援ができるはずである。

ベンチャービジネスの教育に関する情報を提供するものも有効である。体系的なベンチャービジネス教育は世界でも非常に新しい分野である。確かに、歴史上無数の起業家達が登場し事業を起こしてきた。それらは特定の学校教育で習得した知識をベースに起こしたものではなく冒険的な人物が何らかのビジネス分野からチャンスをみつけ試行錯誤の体験から生み出していったものがほとんどであった。

近年、ベンチャー・ビジネスの分野でも体系的な教育プログラムが形成されてきている。例えば、アメリカで最も高く評価されているベンチャー・ビジネス教育はボストンのバブソン・カレッジ（Babson College）で行なわれている。バブソン・カレッジのベンチャービジネス教育プログラムでは起業に関するあらゆる実践的知識が提供さ

れ、地域企業と連携し企業のビジネステーマを解決するという実践プログラムも展開されている。商工会がバブソン・カレッジの教育内容に関する情報提供をすることも有効と考える。

4・4 カントリー・ライフ促進事業の展開

新潟県の最大の資源は自然である。特に、森林の豊かさは見事である。森林は人間が最も必要とするものの一つである。森林は清浄で人体の健康に有効なヒトンチッド・アルファーピネンなどの物質を含む最高の空気（Air）を生み、不快な音を減衰させる消音効果を有し味覚的にも健康的にも質の高い水を生む。新潟県の清浄な空気・静穏・水・美しい景観等の自然がもたらす要素は莫大な金銭的価値に匹敵する。

現在日本の人口の50%程はエリア面積の点で極めて狭小な大都市圏に集中している。そこで暮らす人達にとって住環境は高いものとはいえない。多くの人が狭小な住環境に耐えて生活している。戦後日本は経済発展を実現するために国土に分散する人口を一挙に少数の大都市圏に集めざるをえなかった。しかし、現在のように高度に発展・成熟した日本経済にあっては大都市圏集中は大きな転換点をむかえている。⁽⁹⁾ 多くの大都市圏居住者の中でチャンスがあれば、広い空間・居住環境、清浄な空気、静穏が整った地方の田園（カントリー）に移り住みたいというニーズが強まってきている。

このトレンドは今後ますます強まっていくものと考えられる。カントリー・ライフへのニーズの高まりをとらえた事業を商工会としても試みるべきである。例えば、地域の住宅紹介、仕事紹介等の情報を大都市圏に発信しカントリー・ライフを志向する人を呼び込むことも考えられる。東京の渋谷区には新潟館ネスパスという情報発信の拠点もある。住環境や仕事が整えばカントリーに移るという人は多いはずである。

4・5 海外商工会との連携

「商工会」は日本だけに存在するものではない。それぞれの国の各地域の商工業を発展させるための経済団体的機関として商工会は北米・欧州を中心にして多くの国に存在する。例えばシアトルには、シアトル日本商工会（春秋会：Japan Business Association of Seattle）がありその活動は活発である。インターネットで検索すると瞬時に海外商工会の情報をキャッチすることができる。海外の特定の商工会と友好関係を結ぶことも有効である。特に、アメリカはベンチャービジネスが大変に盛んな国なので、その地域商工会から起業に関する情報等も得られると考えられる。海外の商工会との連携の中から海外企業・資本を新潟県の各地域に呼び込むきっかけが生まれるかもしれない。中長期的に経済の本格的なグローバル化を背景に対日直接投資は拡大する傾向にある。

4・6 会員間PCネットワークの確立

商工会の会員間の情報伝達は従来、電話・書面等によるものが主流だったと考える。今後は、それらに加えてパソコンネットワークの確立を急ぎたい。パソコン（PC）・インターネットの発達によってあらゆる情報は距離・時間の制約を大幅に減らしそのやりとりが可能になった。商工会から伝えたい情報を瞬時に流すツールとして全ての会員にPCを設置してもらいPCネットワークを確立したい。PCネットワークが出来れば、毎日でも商工会員・商工会幹部・商工会事務局から情報・メッセージを流すことができる。それは組織内の交流・一体感をつくることになる。

4・7 多様な機関・団体との連携

いづれの組織・団体も特有の環境が形成する固定的な慣行・発想法に縛られてしまう傾向がある。それはややもすると組織力の停滞につながる。それを常に打ち破るには外部の多様な組織と積極的に交流することが得策である。他の商工会との交流はもちろん、全く異分野の組織との交流から「新しいアイディア・発想」が得られると考える。市町村議会議員は地域の住民ニーズを最も敏感にキャッチしている場合が多い。エリア商工業者からのニーズから地域社会のさまざまな世代の人々の意見・要望まで議員は聞いているのが普通である。地域の詳細な情報の把握という点でも、又商工会からの情報発信を支援してもらうという点でも議員との連携は有効である。そして地域全体に対して外部の機関・団体・議員と共同で定期的に包括的な政策提言を出すのも一案である。その提言には企業環

境に関する事項・インフラ・教育・行事等、地域の多様なことを含めるのが良い。

4・8 多様なプレゼンス強化策

前述した複数の手法以外にも多様なプレゼンス強化策が考えられる。例えば、会員のビジネスの成果、地域貢献などに対して、積極的な顕彰制度をつくることも有効である。人間の心理には自分の行動に対して、「認められること、賛同や賛辞が得られること、名前が公表されること」への心理的ニーズがある。商工会が「地域貢献表彰」・「革新的ビジネス表彰」・「起業優秀賞」・「総合優秀賞」などの顕彰制度を構築しても良いのではないか。

又視覚的に商工会が「ある」という存在感を強く示していくことが必要である。商工会ビルは目立つもの・洗練されたものにすることが効果的である。イエロー・レッド系に塗装することも一案である。インパクトのあるシンボリックなものを設置することも考えられる。共通のネクタイ・スカーフ・ハット・ポスター・ステッカー等商工会員に共通のグッズをつくることも効果がある。

さらに商工会が人材育成の一端を担っても良い。商工会員には多様な業種の事業者が存在する。商工会は事業者と高校・大学間のインターンシップでの触媒役になることができる。若者を積極的に職場に招き訓練する場を提供することが実現すれば、人材育成という新しいフィールドにも商工会が進出できることになる。⁽¹⁰⁾

おわりに

日本以外の成熟した先進国では地方分権が高度に進み、人口も国家の各エリアにバランスよく分散し結果として国民の大半が住環境などの点で質の高い生活を享受している。地域への思いやプライドは非常に強い。多くの人が自分の居住する地域の歴史を知り大切にしそこに誇りを感じている。

アメリカでは「grass roots（草の根）」という言葉に権威がある。連邦や州・郡よりも自分の居住する「地域」への愛着が大変に強い。どこに住むことになっても、そこに住む以上はその地域が一番と言うのが普通である。そこに住む人々はその地域に居住することを最高の誇りと感じ、地域の政治家やリーダーも地域への行動を誰よりも展開する。地域独自の新聞・メディア、地域独自のオーケストラ・芸術団体まである。地域のベンチャービジネスも活発である。地域のタウンミーティングもよく行なわれ、地域の役所は City Government（市政府）と呼ばれ、地域がまるで一つの国家という雰囲気まである。地域独自で外国の都市と姉妹都市提携、ビジネス提携、教育提携まで結んでしまう。「地域の自己展開力」が高度に発達しているのである。

経済発展論の視点から言えば、高度に経済社会が発展すると地域の自己展開力が強くなる傾向がある。日本であっても今後ますます地域への意識が高まり、地域の自己展開力が求められる時代に入っていくと考える。地域台頭の時代である。その地域台頭の時代にあって、商工会は地域における総合経済団体として今後とも多様な役割が期待される。地域産業の振興から地域全体の総合的發展に寄与する機関として使命は大きい。

註

- 1) 商工会法でも20人（商業・サービス業は5人）以下の従業員数で展開する事業者を小規模商工業者と定めている。
- 2) 全国商工会連合会の役員体制は、会長1名、副会長6名、理事10名～15名、監事3名である。
- 3) 商工会関連のその他の法律としては、「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」（平成14年施行）がある。
- 4) 新潟県には103の商工会以外に16の商工会議所が設置されている。
- 5) 歴史的に商工会は1960年の商工会法の制定以前にも各地の商工業者の任意団体組織として存在していた。

- 6) 一般的に現在の商工会の会員については、大手・大型店、中堅企業の加入が少ない。確かに、大手・大型店と商工会員の主流を占める個店は鋭い競合関係にある。しかし、その地域に両者が存在している以上、現実を受け入れなければならない。大型店と個店の意外な協力関係が生まれる可能性もある。又大手・大型店は地域へ社会貢献するという「企業の社会的責任」を十分理解しているはずである。地域内大手企業の加入を試みることも商工会会員拡大には必要である。
- 7) 一般的に商工会の合併のメリットには次のようなことが考えられる。第1に共通事務の統合等による事業の効率化。第2に多様なスタッフが再編成されることによるスタッフの専門化の深化。スタッフの専門化が深まれば、会員の多様な専門的ニーズにより効果的に対応できることになる。第3に商工会活動の広域化によってエリア内でのさらに独創的なプロジェクトの可能性が出てくることである。
- 8) 補助金収入が全収入の40%～50%を占めている点で、商工会は公的財源によって支えられる準公共機関の性格を持つと言える。
- 9) 例えば、日本より先に成熟した経済に達しているアメリカでは、人口の大半が大都市ではなく各地の小規模なタウンにゆったりと住むカントリーライフが定着している。
- 10) 現在、ニート（NEET：Not in Education, Employment or Training）と呼ばれる働く気を起こせない若者の急増に象徴されるように、若者の就業意識の低下は大きな社会問題になっている。

【主要参考文献】

- 佐渡連合商工会 『報告書 商工会等広域連携等地域振興対策事業』 佐渡連合商工会 2004年
- 全国商工会連合会 「商工会が自信をもっておすすめします！ 商工会が提供するお得なメニューを紹介します」 全国商工会連合会 2003年
- 全国商工会連合会 「全国商工会経営者休業補償制度 商工会の休業補償制度」 全国商工会連合会 2004年
- 全国商工会連合会 「地域社会に貢献する商工会のご案内」 全国商工会連合会 2000年
- 中小企業総合事業団 「小規模企業共済制度」 中小企業総合事業団 2003年
- 新潟県商工会連合会エキスパート・バンク 「経営・技術強化支援事業 エキスパートバンク」新潟県商工会連合会エキスパート・バンク
- 新潟県総合政策部統計課 「市町村民経済計算」 2001年
- 廣田秀樹 『南魚沼市の商工会の組織変革と事業戦略』 大和町商工会・六日町商工会 2004年
- 南アルプス市商工会 『南アルプス市商工会合併関係資料』 南アルプス市商工会 2004年
- 六日町商工会 「第33回通常総代会議案」 六日町商工会 2004年
- 六日町商工会 「商工会運営巡回指導に係る事前調査資料」 六日町商工会 2004年
- 六日町役場企画課 『データむいかまち 2004町勢要覧資料』 六日町 2004年
- 大和町商工会・六日町商工会 「2 商工会資料」